

– er samen voor gaan –

SCHOOON

HEEL

VEILIG

Casestudy

Woordenboek Schoon Heel Veilig	4
Inleiding: een nieuwe werkwijze ontstaat	5
Ruim twee jaar samenwerken aan schoon, heel en veilig	8
En nu verder 1: paradoxen	21
En nu verder 2: inzichten	23
En nu verder 3: toekomstperspectief	27

Samenstellers en schrijvers Ard Hordijk en Jaap Warmenhoven

Een beweging met Saliha Yurtay, Marleen Klein, Don Hameeteman, Larissa Korporaal, Evelien Jorna, Milou Boumans, Hakim Laajil, Cherish Lont, Peter van der Vliet, Zinzi Stasse, Germaine de Puysselleire, Jan van der Borden, Anita Numan, Femke Haccou, Karin Selbach, Marion Pluimers, Evelien van Slooten, Elise Quaden, Marloes van der Meulen, Iris Proost, Anne Gentenaar, Koos Marinus, Nico Schoen, Sascha van der Sloot, Andor Kwee, Constance Steenkamp, Lena Rohmer, Dorita Megens, Bilal El Hadaoui, Wendy Kok, Job van Egmond, Michiel Mokkenstorm, Marjolein Vermeulen, Jaap Warmenhoven, Myrthe Veeneman, Theo Rekelhof, Myrthe Krepel, Esmé Calis, Victor Engbers, Nazmi Türkkol, Emre Ünver, Sandra Doevendans, Sjoukje Alta, Samir Bashara, Yvonne Jakobs, Gohdard Massom, Fatima-Zohra Aidani, Sumadi Bambang Oetomo, prof. Kees Dorst, Eva Kemper, Kenan Tas, Jeroen Bouman, Marissa Buur, Angelique Meul, Mahmoud Skefati, Jordy Janssen, Wouter Dolmans, Thijs Gieben, Joris Kramer, Stan Joosten, Mahmoud Skefati, Eric Roodnat en vele anderen die in actie komen.

Woord vooraf

Over deze casestudy

Deze casestudy is bedoeld voor iedereen die te maken heeft met complexe stedelijke problematiek. Voor hen die zoeken naar perspectief en concrete handvatten om als stad samen op te trekken: bewoners, ondernemers en beleidsmakers. Leren en doen staat in de door ons gepresenteerde aanpak centraal. We willen met deze casestudy bijdragen aan dit leren, door mensen die aan vergelijkbare initiatieven werken aan te spreken – in Amsterdam en elders in Nederland. We denken dat iedereen die gebieds- of opgavegericht werkt, en met participatie en andere samenwerkingsvormen bewoners en overheid samenbrengt, iets kan hebben aan ons verhaal. We vertellen en delen om bij te dragen aan een brede beweging onder het motto: er samen voor gaan!

Deze casestudy beschrijft de periode vanaf de start van het programma op 1 januari 2022 tot en met voorjaar 2024. Voor de casestudy zijn documenten bestudeerd en zijn 18 betrokkenen geïnterviewd. Dit zijn bewoners van het stadsdeel Nieuw-West, ambtenaren van ditzelfde stadsdeel en van de centrale gemeente, bestuurders, experts en andere partners. Voor geïnteresseerden is er een uitgebreide versie van dit verhaal beschikbaar. In deze versie staat ook een overzicht van geïnterviewden en bestudeerde stukken.

In het eerste hoofdstuk bespreken we het ontstaan en de doelstellingen van de aanpak Schoon Heel Veilig. In het tweede hoofdstuk onderzoeken we wat er in de naam van de aanpak precies gedaan is en wat dit heeft opgeleverd, inclusief aansprekende voorbeelden. Daarna richten we onze blik vooruit; in drie hoofdstukken ‘En nu verder’ behandelen we de onderwerpen paradoxen, inzichten en toekomstperspectief.

– Woordenboek Schoon Heel Veilig –

<i>Bewustzijnversneller</i>	Geeft zicht op persoonlijke kwaliteiten, competenties en bewustzijn. Hulpmiddel voor persoonlijke en functionele groei.
<i>Buurt</i>	Een gebied dat door bewoners als een geheel wordt ervaren, waar bewoners en beroepskrachten samenwerken.
<i>BuurtBlikVangers</i>	Vrijwilligers van het VuilnisOproer die in hun buurt ophalen wat er speelt als het gaat om afval. Ook motiveren zij andere buurtbewoners om goed met afval om te gaan en geven ze bijzonderheden door aan de gemeente.
<i>Expofette</i>	In maart 2024 vond de Afval Expofette plaats in het TuinStadHuis. Dit evenement fungeerde ook als een 'doorgeef-expositie', speciaal om inzichten te delen die nog onaf zijn.
<i>Gebied</i>	Het stadsdeel Nieuw-West bestaat uit de gebieden: Sloterdijk, Geuzenveld-Slotermeer, Osdorp, Slotervaart, De Aker, Sloten en Nieuw Sloten.
<i>Gebiedsmakelaar</i>	Ambtenaar die de verbindende schakel is tussen de straat en de gemeentelijke organisatie en andere sleutelpersonen.
<i>Hotspots</i>	Plekken waar afval- of veiligheidsproblematiek speelt die complex is en niet met een paar acties of het toepassen van bestaande oplossingen makkelijk op te lossen zijn.
<i>Nationaal Programma</i>	Extra aandacht voor een bepaald gebied om fundamentele problemen in het gebied aan te pakken, deels door het Rijk bekostigd.
<i>NP Samen Nieuw-West</i>	Het Nationaal Programma Nieuw-West is gestart om de toekomst van de huidige en toekomstige bewoners van dit stadsdeel te verbeteren op het gebied van wonen, werk, veiligheid, democratisering, inclusie en kansen voor de ontwikkeling van kinderen en jongeren.
<i>Ongelijk investeren</i>	Een initiatief van gemeente Amsterdam om extra te kunnen investeren in buurten en groepen mensen die extra aandacht nodig hebben.
<i>ReflACT meting</i>	Geeft zicht op persoonlijke kwaliteiten, competenties en bewustzijn. Hulpmiddel voor persoonlijke en functionele groei.
<i>Schouw</i>	Een gelegenheid waarbij betrokken partijen gezamenlijk de straat opgaan om de situatie te beoordelen.
<i>Snoeproute</i>	Een traject waarlangs veel zwerfafval wordt gevonden.
<i>Social design</i>	Ontwerpende methode toegepast op maatschappelijke vraagstukken. Deze werkwijze is toegepast om nieuw perspectief te ontwikkelen voor complexe problematiek.

Inleiding

Een nieuwe werkwijze ontstaat

Op een bewolkte dinsdagmorgen loopt een klein clubje mensen pratend en wijzend over de markt van het Plein '40-'45. Op de populaire markt midden in Amsterdam Nieuw-West staan onder andere groente-, kleding- en huishoudelijke artikelen-kramen. De markt staat er om bekend dat deze veel afval produceert. Omdat de markt op een winderig plein staat, waait zwerfafval makkelijk de buurt en het water in. Bewoners Jorine en Fatima Zohra, de marktmeester, gebiedsmakelaar en marktondernemers kijken samen naar hoe het beter kan. Jorine heeft van tevoren foto's gemaakt van afval en laat die aan de marktmeester zien. Waar het kan, spreekt de marktmeester de marktkooplui direct aan. Zij dragen op hun beurt ideeën aan voor hoe afvalstromen anders te organiseren zijn, zodat afval beter gescheiden wordt en zelfs waarde oplevert. Bewoonster Fatima Zohra belooft bezoekers die hun eigen tas meenemen met een kop koffie van een ondernemer op de hoek.

Deze gezamenlijke schouw is een activiteit in het kader van de actiegerichte en leren- de aanpak Schoon Heel Veilig Nieuw-West (hierna SHV). Zoals de naam al zegt, is het de ambitie van SHV om Nieuw-West schoon, heel en veilig te krijgen en houden. Dit hoofdstuk beschrijft het ontstaan en de uitgangspunten van de aanpak. De hoofdstukken erna beschrijven wat in de afgelopen twee jaar gedaan is en wat dit heeft opgeleverd. In de laatste drie hoofdstukken richt de casestudy zich op de toekomst.

Drie aanleidingen

Als we benoemen hoe iets tot stand is gekomen, krijgt de taal van geplande verandering meestal voorrang. Echter, in de praktijk gaat het vaak om het samenkomen van een aantal bestaande ontwikkelingen. Een eerste belangrijke aanleiding voor de start van SHV was dat de gemeente vanaf 2019 ging werken met buurtbudgetten. Bewoners konden nu hun eigen plan indienen voor een leefbare buurt. De gemeente betaalde een deel van de kosten en droeg bij aan de uitvoering. Wat bleek: in de eerste jaren ging 60% van de plannen van bewoners over hoe straten schoner kunnen worden.

Een tweede aanleiding was de oprichting van het VuilnisOproer in 2021. 2e Pinksterdag 2021 was een van de eerste dagen dat mensen na de coronapandemie weer bij elkaar mochten zijn. Veel mensen gingen naar het Sloterpark en lieten een grote bende achter. Bewoner Jan van der Borden besloot een petitie te starten, welke binnen 3 dagen door 1000 mensen ondersteund werd. Dit leidde tot de oprichting van het VuilnisOproer. Deze club zet zich sindsdien in om Nieuw-West schoner te krijgen.

Voorbeelden van initiatieven zijn prikacties voor schone straten, het installeren van BuurtBlikVangers, vrijwilligers die de buurt in de gaten houden, zaken agenderen en oplossingen zoeken (bijvoorbeeld als er over zwerfafval wordt gemaaid, of als winkelwagentjes worden gedumpt). De gemeente kreeg het VuilnisOproer in het vizier en zag de organisatie als belangrijke samenwerkingspartner in het oplossen van afvalproblematiek.

Een derde aanleiding was een in 2019 ingezette organisatieverandering bij de gemeente. Om prestatieverschillen op het gebied van afvalproblematiek tussen stadsdelen te verminderen, werd besloten om afvalophalen, straatvegen en handhaving centraal te gaan organiseren. In de nieuwe organisatievorm kwam de aansturing vanuit drie centrale directies: de directie Afval en Grondstoffen (verantwoordelijk voor de inzameling en duurzame verwerking van huishoudelijk afval), de directie Stadswerken (verantwoordelijk voor het vegen van de straten, het legen van de prullenbakken en vele andere zaken zoals groen en bestrating) en de directie Toezicht en Handhaving Openbare Ruimte (verantwoordelijk voor het toezicht houden op en het handhaven van de regels), vanaf nu directies genoemd.

Echter, enkele jaren later bleek dat deze verandering ook nadelen had. De natuurlijke verbindingen met de wijken en buurten viel weg en er ontstond afstand tot wat er in de wijk en buurten leefde – en wat voor een overlast bewoners precies ervoeren. Een ander nadeel was dat sindsdien naast de reguliere programmering, alleen actie ondernemen werd naar aanleiding van meldingen. Dit leidde tot frustratie bij bewoners die aan de telefoon een automatisch bericht hoorden dat het binnen 72 uur opgelost zou zijn. Dit was vaak niet zo; bewoners verloren vertrouwen en stopten met melden.

Een andere manier van werken

Zowel metingen als verhalen van bewoners toonden de urgentie van afvalproblemen in Nieuw-West. Het was te vaak te vies en soms zelfs extreem vies. Verschillende gemeenteambtenaren kwamen tot de conclusie dat voor deze hardnekkige problemen een nieuwe aanpak nodig was. Tijdens gesprekken tussen verschillende ambtelijk betrokkenen ontstonden de contouren hiervan. Ze noemden het ‘een nieuw samenspel’.¹ Centraal stond de wens om nieuwe verbindingen te leggen tussen de leefwereld van bewoners en de systeemwereld van de gemeentelijke organisatie. Er werd niet alleen systemisch gekeken: in de aanpak was aandacht voor gedragsverandering, bewustwording en leren op verschillende niveaus. Bovendien moest de aanpak een bepaalde nuchterheid hebben, door gericht te zijn op de dagelijkse praktijk.

In de Couperusbuurt was al ervaring opgedaan die al een aantal van deze elementen in zich had. Aldaar formuleerden de gebiedsmakelaar (een soort verbinder

tussen bewoners en gemeente) aandachtspunten samen met de wijkagent, een woningcorporatiemedewerker, een opbouwwerker, ondernemers en bewoners uit de buurt op basis van een gezamenlijke schouw. Deze punten gaven zij prioriteit en pakten ze gezamenlijk op in een ‘leefbaarheidsoverleg’. Een manier van werken die destijds nog niet breed toegepast werd.

Omdat nog niet duidelijk was hoe het nieuwe samenspel eruit ging zien, achtte de groep initiatiefnemers het van belang een lerende houding aan te nemen en al doende te ontdekken hoe deze nieuwe manier van denken en doen het best werkt.

Ze formuleerden de volgende uitgangspunten:

- 1. Aansluiten bij bewoners.** Niet starten vanuit de vraag: “Hoe kunnen we als gemeente bewoners meer betrekken bij de gemeente”, maar juist vanuit de vraag: “Hoe kunnen we als gemeente weer aansluiting maken bij bewoners en ondernemers?”
- 2. Praktisch & democratisch.** Terwijl we de buurt fijner, schoner en veiliger maken, werken we aan het opbouwen van de doe-democratie, de participatieve democratie; eerst contact maken, en vervolgens ruimte maken voor de initiatiefkraft van bewoners en ondernemers. Dit in aanvulling op de lokale representatieve democratie.
- 3. Verandering zien als beweging.** Starten vanuit de bestaande energie, of die nu positief of kritisch is. Hoe worden bewoners en ondernemers leidend in het op gang brengen van verandering? En hoe kunnen de gemeente en andere organisaties dit faciliteren?

Doelen

Op basis van deze uitgangspunten is de aanpak Schoon Heel Veilig ontwikkeld. Deze startte begin 2022 met vier doelen². Terugkijkend voegen we daar een vijfde doel aan toe:

- 1. Verstevenigen van de sociale infrastructuur.** Eigenaarschap van bewoners vergroten en netwerken in de buurt versterken.
- 2. De basis op orde.** Structurele oplossingen vinden voor plekken waar structureel overlast wordt ervaren en duidelijkheid creëren over ieders rol.
- 3. Actiegericht leren.** Taaie vraagstukken begrijpen op 7 plekken (de hotspots) door anders te kijken, actiegericht te leren en uit te proberen wat werkt.
- 4. Transparantie en samen sturen.** Duidelijke informatie voor iedereen, zowel cijfermatig als met oog voor beleving. Vervolgens samen aan resultaten werken.
- 5. Mee-ontwikkelen van governance.** Zorgen dat betrokken bestuurders en strategische partners actief onderdeel van de beweging zijn en blijven.

¹ Naar een nieuw samenspel Handhaving en Reiniging in Nieuw-West, april 2021, Peter van der Vliet.

² Voor uitgebreidere beschrijving van de doelen en hoofdlijnen van de aanpak, zie uitgebreide casestudy.

Ruim twee jaar samenwerken aan schoon, heel en veilig

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de ondernomen activiteiten in de periode januari 2022 tot en met voorjaar 2024.³ In dit hoofdstuk komen de vier doelstellingen van SHV aan bod. Per doelstelling volgen eerst kenmerkende voorbeelden van hoe binnen de aanpak aan dit doel is gewerkt. Dan volgt een meer algemene beschrijving. We eindigen het hoofdstuk met een beschrijving van de belangrijkste resultaten en inzichten.

Verstevigen van de sociale infrastructuur (doelstelling 1)

Kenmerkend voorbeeld 1: samenwerken met het VuilnisOproer

De gemeente steunt sinds 2022 het VuilnisOproer, onder andere met financiering voor het aantrekken van een ondersteunende kracht en door toegang te verlenen tot de juiste personen binnen de gemeente. Stadsdeel Nieuw-West en VuilnisOproer zijn aanwezig bij elkaars belangrijke overleggen en gebiedsmakelaars en leden van het VuilnisOproer werken met elkaar samen. Het VuilnisOproer stelt zich ook naar andere partijen op als samenwerkingspartner, zoals in maart 2023 naar de eigenaar van het Sloterparkbad. Voorzitter van het VuilnisOproer Jan van der Borden: "Wij kwamen met 13 punten, waarvan de eigenaar er een aantal oppakte. Via de gemeente regelde ik vuilnisbakken voor ze. En we deden een grote schoonmaak met 45 vrijwilligers. Het is er nu nog steeds schoon."

Kenmerkend voorbeeld 2: eten in de OASE-kerk

Rond kerst delen 120 mensen een kerstmaaltijd in de Oasekerk. De lichtjes zijn aan. In de wijken rondom de kerk is er achterstand op het gebied van drugsproblematiek. Ook zijn veel bewoners de Nederlandse taal niet machtig, komen moeilijk aan werk, hebben weinig onderling contact en wonen in kleine, slecht onderhouden huizen. Sinds enkele jaren is er in de buurt een kernteam actief om mensen meer met elkaar te verbinden, inclusief gebiedsmakelaar, opbouwwerk en woningbouwcoöperatie. Toen voorganger van de kerk Bram Beute met het idee kwam een kerstdiner te organiseren, oarmde gebiedsmakelaar Jeroen Bouman dit plan. Jeroen: "Een initiatief als dit vind ik erg belangrijk, want pas als mensen elkaar kennen en verbindingen ontstaan, ontstaat ook eigenaarschap. En kun je samen de wijk schoner, heler en veiliger maken."

Beschrijving activiteiten

Sinds 2022 voeren betrokkenen op verschillende niveaus gesprekken met sleutelpersonen die weten wat in de buurt speelt en zelf goed verbonden zijn. Bewoners bouwden met name in het VuilnisOproer een sterke relatie met elkaar op. Gebiedsmakelaars als Jeroen Bouman leggen op een natuurlijke wijze contact, zelfs als bewoners wantrouwen voelen. Dit inspireert collega's binnen de gemeente. Ook in de hotspot-aanpak⁴ is veel aandacht voor het leggen van nieuwe en sterkere relaties tussen bewoners onderling, maatschappelijke partijen en de gemeentelijke organisatie.

Resultaten

Het VuilnisOproer ontwikkelde zich de afgelopen ruim twee jaar tot een stevige organisatie met meer dan 250 leden, meer dan 100 BuurtBlikvangers en allerlei initiatieven. De samenwerking tussen het VuilnisOproer en het stadsdeel draagt hieraan bij. Een aantal gebiedsmakelaars is lid van het VuilnisOproer en leden van VuilnisOproer doen mee met initiatieven van de gebiedsmakelaars. Ook de relatie tussen het VuilnisOproer en de directies is versterkt. Dit heeft ertoe geleid dat betrokkenen elkaars belangen en drijfveren beter leerden kennen. Ook ontstonden nieuwe en sterkere relaties tussen bewoners, wat leidde tot hechtere gemeenschap, meer eigenaarschap, en dat mensen elkaar gemakkelijker aanspreken.

De basis op orde (doelstelling 2)

Kenmerkend voorbeeld 3: pilot Schone Kansen

Gebiedsmakelaar Jeroen Bouman startte de pilot Schone Kansen, waarbij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt straten schoonhouden. Dit 'Schone Kansen-team' werkt om te beginnen gefocust op Geuzenveld-Slotermeer. Met financiële middelen van Ongelijk Investeren wordt geprobeerd om ook in Osdorp en Slotervaart (de gebieden met de meeste aanpakplekken) extra teams op straat te brengen. De gebiedsmakelaar SHV van het gebied stuurt de teams aan. Hierdoor ontstaat een hybride samenwerking tussen de centrale directies en het gebied.

³ Een gedetailleerde beschrijving van de activiteiten staat in de uitgebreide casestudy.

⁴ Zie voor een gedetailleerder omschrijving de uitgebreide casestudy.

Kenmerkend voorbeeld 4: leefbaarheidsoverleggen

Begin 2022 wordt in de Couperusbuurt met leefbaarheidsoverleggen geëxperimenteerd. Regisseur SHV Peter van der Vliet zegt hierover: 'Dat deden we samen met bewoners, ambtenaren, opbouwwerk, een woningbouwcorporatie en de wijkagent. Van tevoren spraken we af: we luisteren goed naar betrokkenen en als we afspraken maken, doen wat we zeggen.' Er leefde veel emotie over dit onderwerp in de buurt en er kwamen 20 verbeterpunten naar voren. We besloten samen met de bewoners de 3 punten die zij het belangrijkste vonden op te pakken. Na een tijdje waren we het echt samen aan het doen. Het klinkt simpel, maar dit vergt echt kwaliteiten van beroepskrachten. Hoe ga je om met grote emoties? Hoe boek je resultaten als het echt complex wordt – en creatieve inzet van verschillende afdelingen nodig blijkt.' Na de pilotfase wordt in de Couperusbuurt maandelijks een leefbaarheidsoverleg georganiseerd. Ook vinden regelmatig schouwen en prikacties plaats.

Beschrijving activiteiten

Gebiedsmakelaars zijn veel in de buurten actief en organiseren allerlei acties om buurten schoner te krijgen. De positie van de gebiedsmakelaars is versterkt; ze worden belangrijk gevonden door betrokkenen en bij beslissingen betrokken. Vanaf najaar 2023 is er één gebiedsmakelaar per gebied met taakaccent SHV, wat tot meer coördinatie moet leiden. Er wordt meer en meer gezamenlijk geschouwd. In december 2023 constateerden stadsdeelbestuurders en directies dat men ontevreden was binnen het stadsdeel over de resultaten op straat. Ze besluiten tot een extra schouw begin 2024. Bovendien brengen ze meer middelen in via Ongelijk investeren. Buurtblikvangers wordt gevraagd om potentiële afval-aanpaklocaties aan te leveren. Zo ontstaat een beeld van welke locaties aandacht behoeven. Daarnaast wordt voortgang op die locaties gemonitord.

Begin 2024 krijgt (in overleg met de directies) het operationeel overleg tussen vertegenwoordigers van de directies van Nieuw-West een nieuwe invulling. Een andere belangrijke ontwikkeling zijn de wijkboa's. De directie Toezicht en Handhaving Openbare Ruimte introduceert hen in 2023 in Nieuw-West. Door hun kennis van de wijk is er nuttig werk te doen door de boa's op gebied van afval. Door tegelijkertijd op te trekken met de hotspots die in dezelfde wijken plaatsvonden, was er voor de boa's een vruchtbare voedingsbodem.

Beter samenspel

De directie Afval en Grondstoffen ontwikkelde in 2023 voor het eerst afvalplannen per stadsdeel – zo ook voor Nieuw-West. Een doel hierbij was om deze gebiedsspecifieke plannen aan te laten sluiten op de plannen van de directies – iets wat voorheen nog niet gebeurde. Dit droeg bij aan beter en sneller samenspel tussen betrokkenen vanuit stadsdeel en directies. De directie Afvalstoffen ontwikkelde mede op basis van de ervaringen in Nieuw-West een training, 'Nieuw Samenspel', met als doel elementen van de aanpak ook in andere stadsdelen in te voeren. Daarnaast ontwikkelden zij een systematiek voor de leefbaarheidsoverleggen en de hotspots. Tot slot is er een nieuw proces ontworpen welke omschrijft hoe om te gaan met herhaalde klachten en met de communicatie tussen bewoners en directies.

Resultaten

Op een aantal plekken waar de actiegericht, lerende aanpak toegepast is, is het nu veel schoner. Voorbeelden zijn de Dichtersbuurt, Spieringhorn, Eendrachtspark, het Staalmanpark, het bedrijvenpark Sloterdijk Poortland, het ACTA-terrein en de Overschiestraat. In de afgelopen twee jaar is veel gedaan om duidelijk te krijgen waar prioriteiten liggen en om deze aan te pakken. Problemen worden eerder gesignaleerd, geagendeerd en opgelost. Er zijn de afgelopen tijd nieuwe regels, organisatieprocessen en -structuren ontstaan. Deze vernieuwing is nodig om de actiegericht en lerende manier van werken mogelijk te maken. Voorbeelden zijn het VuilnisOproer zelf en de nieuwe marktregele op het plein '40-'45.

Actiegericht leren (doelstelling 3)

Kenmerkend voorbeeld 5: hotspot Barajasweg

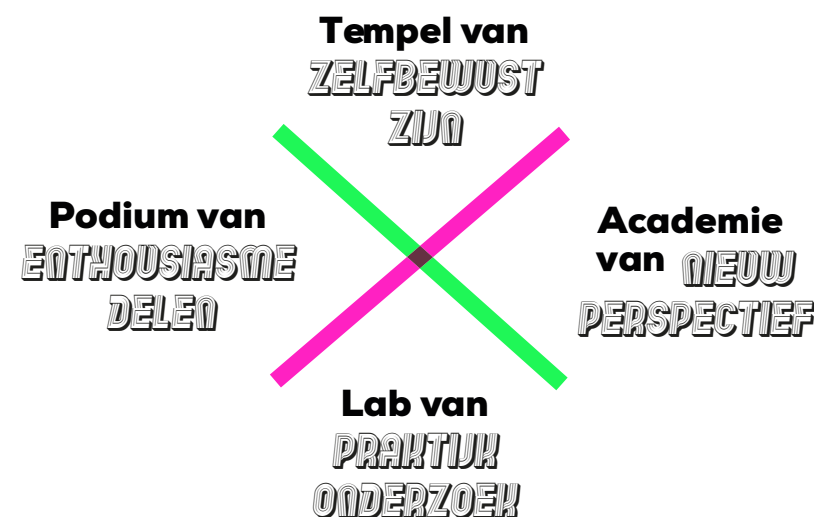
Het hotspot-team Barajasweg deed actiegericht onderzoek naar de aanname dat tijdelijk gebruik en toewijding niet samengaan. Zij ontdekten dat juist op deze hotspot (vlakbij station Sloterdijk) waar veel mensen tijdelijk wonen (zoals studenten) en de buitenruimte rommelig oogt, toch enthousiasme en toewijding voor de omgeving kan ontstaan. Het team ging een ochtend tegelwippen onder het motto 'guerilla gardening'. Door spontaan de interactie aan te gaan met bewoners en voorbijgangers bleek dat er in de buurt veel enthousiasme is om te vergroenen en samen met anderen iets bij te dragen. Zo kwamen verschillende mensen spontaan helpen. Een jonge thuiswerker kwam naar beneden omdat hij graag samen met anderen iets wilde doen voor zijn buurt. Een jonge arbeidsmigrant uit Oost-Europa vertelde hoe iets met zijn handen doen hem hielp mentaal gezond te blijven. Iemand vroeg om plantenbakken om die te gaan inzaaien, die de gebiedsbeheerder vervolgens regelde.

Kenmerkend voorbeeld 6: hotspot Bedrijventerrein BPAO

Al geruime tijd is er een toenemende ontevredenheid op het terrein van Bedrijvenpark Amsterdam Osdorp. Medewerkers van 24-uursbedrijven voelen zich onveilig. Duidelijk is dat veelal jonge mensen dit gebied als ontmoetingsplek gebruiken, er met hun auto's parkeren (waarmee zij soms ook racen). Het hotspot-team is letterlijk ingestapt in de belevingswereld van de jongeren, te weten: hun auto's. Jongeren ontmoeten elkaar hier omdat uitgaan op andere plekken te duur is. Het nieuwe ontstane perspectief is dat ze 'autorecreëren' in plaats van 'hangen'. Nu wordt onderzocht of voor de twee gebruikersgroepen een gezamenlijke toekomst in het gebied is. Het is dan van belang dat ze elkaar erkennen, rekening met elkaar houden en elkaar geen overlast bezorgen. Ondernemers, gemeente en jongeren ontdekken nu gezamenlijk hoe het samenleven op het bedrijvenpark eruit kan zien, met een combinatie van contact maken en relaties bouwen, respect, duidelijke regels – en je daaraan houden.

Beschrijving activiteiten

Hotspots zijn plekken waar afval- of leefbaarheidsproblematiek speelt die complex is en niet met 'meer van hetzelfde' oplosbaar zijn.⁵ Vanaf 2022 wordt gewerkt aan de verbetering van acht hotspots⁶ door teams van ambtenaren, bewoners en ontwerpers. Het theoretisch model achter deze aanpak is van professor Kees Dorst. Dit model omschrijft vier elementen (vier kamers) die zorgen dat een sociaal ontwerp maximale impact maakt. Deze kamers zijn: (1) experimenteren – in het lab. (2) Leren van deze experimenten – in de academie. (3) Lessen en ervaringen delen – op het podium. En (4) aansluiten bij innerlijke drijfveren van mensen – in de tempel. Dit model is door ontwerpers Marjolein Vermeulen en Jaap Warmenhoven vertaald naar de hotspot-aanpak.⁷



In 2023 en begin 2024 kwamen de teams (inclusief hun begeleiders) bij elkaar om met en van elkaar te leren. Het doel van de hotspot-aanpak is het doorbreken van onderliggende patronen die belemmerend werken. De teams voeren – in drie rondes – kleine en grotere interventies en experimenten uit. Eerste interventies zijn vooral onderzoekend. Latere interventies testen een nieuw ontworpen perspectief, zoals 'autorecreatie' op bedrijvenpark Osdorp. Vanaf februari 2024 was de expositie 'Afval Expofette' te zien in het Tuinstadhuys. Hier worden de ervaringen en inzichten uit het programma van de afgelopen twee jaar gedeeld. Bezoekers van de expositie zijn (onder andere) bestuurders, bewoners, initiatiefnemers, ondernemers en geïnteresseerden van buiten de stad. Het is een maand lang de plek waar betrokkenen bij de beweging voor een schoon en leefbaar stadsdeel elkaar ontmoeten.⁸

Hoe werkt social design?

Bij social design adresseer je maatschappelijke problemen aan de hand van ontwerpprincipes. Daarbij is aandacht voor de volgende drie vragen:

1. Hoe kunnen we ons beter inleven in de mensen waar het om gaat?
2. Hoe introduceren we een nieuw perspectief dat ruimte schept in complexe materie?
3. Hoe kunnen we leren in en van de praktijk, zodat een aanpak gaat werken?

Resultaten en inzichten

De hotspot-aanpak leidde op elk van de hotspots tot dieper en completer inzicht in de problematiek en tot nieuwe kennisontwikkeling over de gebieden. Ook is op elk van de hotspots nieuw toekomstperspectief ontstaan. In sommige gevallen zijn deze inzichten en perspectieven al concreet genoeg om hier acties aan te verbinden. Op andere hotspots betekent het dat nog verdere verkennende stappen nodig zijn. Op de hotspot Calandlaan zoekt de betrokken gebiedsmakelaar nu de samenwerking met het Nationaal Programma Samen Nieuw-West en Jeugdbeleid. Deze ontwikkeling komt voort uit het inzicht dat jongeren vooral perspectief en een eigen plek nodig hebben.

⁵In de uitgebreide casestudy worden de hotspots nader beschreven.

⁶Begin 2022 wordt gestart op vier hotspots. (1) Bedrijventerrein Sloterdijk Poort, waar veel illegaal bedrijfsafval wordt gedumpt. (2) Plein '40-'45 waar al geleerd wordt op het gebied van zwerfafval in het Zero Waste Lab. (3) Het Kikkerplein waar glas en zwerfafval op een schoolplein belandt. En (4) de Calandlaan waar een zogenaamde 'snoeproute' loopt. De hotspots Sloterdijk Poort en markt Plein 40-45, in 2022 gestart, gaan door in 2023. Daarnaast komt een vervolg op de hotspot Calandlaan en nieuwe hotspots: Bedrijvenpark Amsterdam Osdorp, Barajasweg (studentenwoningen) en Osdorpplein.

⁷In de uitgebreide casestudy wordt hier dieper op ingegaan.

⁸Zie ook het verslag van de Afval Expofette voorjaar 2024.

Een specifieke ontmoeting tijdens een ontwerpworkshop over afval, maakte diepe indruk. Er ontstond heftige ruzie tussen jongeren, maar omdat de ontwerpers bij de groep en de emoties bleven ontstond een vertrouwensrelatie. Dit deed de betrokken ambtenaren en bewoners beseffen dat juist blijvende aandacht en een toekomstperspectief voor de jongeren nodig is – in plaats van simpelweg handhaven. Daarom onderzoeken gemeente, ontwerpers en ondernemers op hotspot Bedrijvenpark Osdorp samen met jongeren de mogelijkheden voor gezamenlijk toekomstig gebruik. Op hotspot de Barajasweg werkt de gemeente meer en meer vanuit het uitgangspunt dat ook tijdelijke bewoners zorg voor hun omgeving willen dragen.

Ambtenaren, ontwerpers en bewoners zijn enthousiast over de resultaten van deze aanpak. Het toewerken naar de Afval Expofette ('podium') leidde tot extra motivatie bij de deelnemende ambtenaren, beroepskrachten en bewoners om resultaten te boeken en te reflecteren op inzichten uit de experimenten ('lab'). De academie gaf ambtenaren een nieuw perspectief en houding ten opzichte van hun rol. Verschillende betrokken ambtenaren gaven aan enthousiast te zijn over dit nieuwe perspectief en dat zij nu ook echt anders in hun werk staan. Hun reflectie op drijfveren en kernkwaliteiten (via de ReFLACT-metingen ('tempel')) droegen bij aan hun intrinsieke motivatie om echt voor de verandering te gaan staan, en handvatten te krijgen voor de benodigde persoonlijke ontwikkeling en nieuw gedrag. De 'Bewustzijversneller' bleek in dit proces een nuttige tool.

Transparantie en samen sturen

Kenmerkend voorbeeld 7: integrale gebiedskaart

Om een realistisch beeld te krijgen van de situatie op straat is gewerkt aan een kwalitatieve integrale gebiedskaart. Deze 'gebiedskaart SHV' geeft (per gebied) met behulp van foto's een overzicht van de plekken van de aanpaklijst in dat gebied.

Beschrijving activiteiten

Het doel van monitoring: een gedeeld beeld van de realiteit creëren en dit gebruiken om samen op te sturen. Dat een gedeeld beeld belangrijk is, blijkt wel uit het feit dat de straat volgens de meetgegevens van de directies in 2022 op orde was, terwijl het in de beleving van bewoners en ondernemers het juist vaak een zootje was. Om de kloof tussen de cijfers en de beleving te dichten, voerden gemeenteambtenaren in



Uit rotzooi op straat groeit een beweging – Vuilnisoproer: actiegericht leren door doen



Links: Samen leren in de vier kamers – Lab, Academie, Podium, Tempel en met Bewustzijversneller.

Rechts: Hotspotaanpak – Leren met taaiere vraagstukken door anders kijken

Hoe laten we de beweging groeien – vanuit principes en met o.a. Expofette en Dutch Design Week als Podium



2022 en 2023 gesprekken. Op dit moment werken de directies aan het combineren van de datasturing van het stadsdeel in één overzicht, opgebouwd per buurt, gebied en voor het hele stadsdeel. Een volgende ambitie is om de monitoring om te draaien en deze op te stellen (per buurt) vanuit het perspectief van bewoners en ondernemers.

Resultaten en inzichten

Om inzicht te verkrijgen hoe schoon het op straat is, werd bij de start van de aanpak werd alleen gebruik gemaakt van onafhankelijke metingen gebaseerd op CROW-systematiek. Nu wordt in monitoring ook de beleving van de bewoners meegenomen, onder andere door gezamenlijk de voortgang van de aanpaklijst te bespreken. Een ander voorbeeld hiervan is het uitvoeren van schouwen met directies en bewoners op het plein '40-45. Een belangrijke verandering is dat nu in een leefbaarheidsoverleg zowel kwalitatieve als kwantitatieve beelden ingebracht kunnen worden. Denk aan het aantal meldingen in de buurt, de bewonerstevredenheid en de CROW-score. Hiertoe wordt samengewerkt met (onder andere) het Vuilnisoproer en Waag Futurelab. om een actieve bewoner per buurt te vinden die het leuk vindt om buurtmonitoring te doen.

Mee-ontwikkelen governance

Kenmerkend voorbeeld 8: het kampvuorgesprek Sloterplas

In juni 2022 organiseren de regisseur en facilitator van Schoon Heel Veilig het 'kampvuur-gesprek Sloterplas'. Bewoners, directeuren en strategen van verschillende directies en stadsdeel leren elkaar beter kennen en krijgen een completer beeld van wat er speelt in de buurt.

Kenmerkend voorbeeld 9: academiedagen met strategen

Tijdens drie zogenaamde 'academiedagen' in het voorjaar van 2023 kwamen strategen vanuit de directies en het stadsdeel samen met bewoners. Het doel was om het 'hele systeem' in de ruimte te brengen om begrip te vergroten; voor elkaar en het systeem waarin gewerkt wordt. Professor Kees Dorst gaf een presentatie die tot veel erkenning en herkenning leidde. Tijdens de sessies ontstond enthousiasme voor de 'andere kijk' van het programma. Ook was er ruimte om met ReflACT-metingen en inzicht in persoonlijke drijfveren te kijken naar ieders bijdrage. Regisseur SHV Peter van der Vliet zegt: "Dankzij deze methode maakten we op persoonlijkere laag contact. Dat werkte verbindend en heilzaam. We constateerden: je werkt maar al te vaak op je eigen eilandje."



Beschrijving activiteiten

Gedurende de looptijd van het programma wordt continu expliciete aandacht besteed aan de strategische verbinding tussen bestuurders, directeuren en goed verbonden bewoners (zoals die in het VuilnisOproer). Bijvoorbeeld tijdens het kampvuurgesprek in 2022 en de academiedagen in 2023, maar ook tijdens kernteambijeenkomsten en een strategische sessie tijdens de 'Afval Expofette' in maart 2024. De verbinding met het Nationaal Programma Samen Nieuw-West is duidelijk gelegd. Deze wordt verder uitgediept terwijl de integrale kijk op SHV behouden wordt. Professor Kees Dorst (een leidend denker op het gebied van social design en innovatie in de publieke sector) spreekt steun voor het programma uit en reflecteert op de richting, dilemma's en keuzes die de aanpak kenmerken.

Resultaten en inzichten

In mei 2024 erkennen alle betrokken organisaties dat er qua SHV een probleem is in Nieuw-West en dat een andere manier van werken nodig is. Eerder was al duidelijk dat behoefte bestond aan een gebiedsgerichte maatwerk-aanpak. Vanuit de aanpak is geleerd hoe je de flexibiliteit die hiervoor nodig is organiseert. Dankzij de academiedagen zijn onderlinge relaties versterkt tussen ambtenaren, bewoners en (nog in wat mindere mate) ondernemers, waardoor beweging en nieuw initiatief ontstond. Dit leidde ertoe dat het VuilnisOproer en het stadsdeel nu strategische gesprekspartners zijn in het schoner krijgen van Nieuw-West. Nadia Najibi, ambtelijk opdrachtgever SHV, vertelt: "Tijdens een ambtelijk strategisch overleg bracht Jan van der Borden van het VuilnisOproer zijn perspectief in. Hoewel dat soms confronterend was, werd daar wél naar geluisterd. Vlak daarvoor zaten wij vanuit de gemeente bij het bestuurlijk overleg van het VuilnisOproer. Ik bedacht me hoe vanzelfsprekend die wederkerigheid eigenlijk geworden is. In het begin stonden we echt tegenover elkaar."

En nu verder 1:

Paradoxen

Hoe pak je door? Hoe laat je de in gang gezette beweging groeien – en hoe haal je hier meer resultaat uit? We starten het tweede deel van dit document met het ingaan op paradoxen die de inherente complexiteit van afvalproblematiek laten zien. De gemeente kan voordeel behalen door deze spanningsvelden (die nooit helemaal oplosbaar zijn) scherp in zicht te hebben. Het is zaak hier goed mee om te gaan, in bestaande én toekomstige situaties. We beschrijven er drie.

Paradox 1: haast je langzaam

Bij actiegericht vanuit de straat werken ligt het tempo vaak hoog. Een probleem wordt geconstateerd en men zoekt naar een pragmatische oplossing. Ook om te laten zien aan bewoners dat hun zorgen serieus genomen worden. Directies zijn over het algemeen ingericht als beheersorganisaties die, vanwege een vraag naar efficiëntie en het voorkomen van willekeur, werken volgens zorgvuldige plannen en procedures. Dat maakt dat het tempo van directies bij nieuwe initiatieven lager ligt.

Omgaan met paradoxen: gun me je blik

Het VuilnisOproer merkte dat statiegeldverzamelaars soms prullenbakken openmaken (of zelfs openbreken) om te kijken of er blikjes inzitten die in te ruilen zijn voor statiegeld. Als reactie ontwikkelden zij een systeem om statiegeldblikjes en -flesjes buiten een prullenbak op te slaan, bestaande uit een stuk pvc-buis met de tekst 'Gun me je blik'. Bij het aanpakken van dit probleem door directies is in eerste instantie geen gebruik gemaakt van de opgedane ervaringen van het VuilnisOproer, omdat de gemeente vermoedde dat de kokers mogelijk tot schade aan de prullenbakken zouden kunnen leiden. Na overleg heeft besloot de gemeente de kokers te gedogen. Na drie maanden zijn de kokers vervangen door een vergelijkbaar concept; 'pijpjes' ontwikkeld door de gemeente.

Paradox 2: actiegericht leren

Een meer algemeen dilemma is dat partijen enerzijds het belang erkennen van ruimte om te leren en experimenteren om tot nieuwe manieren van werken te komen. (Een experiment kan mislopen en vanuit lerend perspectief is dat niet erg: het gaat immers om het leren.) Anderzijds is dit experiment ook een actie die in de praktijk plaatsvindt. En over het algemeen wordt van de gemeente verwacht dat

ze resultaten behaald en efficiënt omgaat met schaarse middelen, onder andere om zo de afvalstoffenheffing voor burgers zo laag mogelijk te houden. Dat leidt tot een logica en manier van werken die gericht is op efficiëntie en uniforme processen. Betrokkenen ervaren tijdens de hotspot-aanpak waarderen in de praktijk een nieuwsgierige en onderzoekende houding van de gemeente. Bewoners ervaren dit als een verfrissend contrast omdat zij de overheid zien als een organisatie die handelt zonder te vragen – of die algeheel afwezig lijkt.

Omgaan met paradoxen: ruimte maken voor actiegericht leren tijdens academiedagen

De academiedagen (bijgewoond door strategen van het stadsdeel, de directies en bewoners) droegen bij aan begrip voor ieders belang en logica. De directies investeerden in de aanpak en de hotspots – ondanks schaarste en prestatiedruk. Dit deden zij omdat ze inzagen dat voor sommige problemen meer van hetzelfde onvoldoende resultaat oplevert. Wel werden verschillen zichtbaar tussen de focus binnen de verschillende directies en het werken aan deze actiegerichte en lerende aanpak. Dit zorgde regelmatig voor spanningen, juist in de uitvoering. Het leidende principe binnen de aanpak is dat primair vanuit de straat gezocht wordt naar werkende oplossingen.

Paradox 3: Top down bottom-up

Decentraal en bottom-up werken gaat over hoe de gemeente aansluiting zoekt bij bewoners. Bij wat hen bezighoudt en waar en hoe zij initiatief nemen. Ook gaat het om het ondersteunen en stimuleren van eigenaarschap en initiatiefkracht van bewoners. In de aanpak zijn ervaringen opgedaan over hoe de gemeente bewoners en ondernemers hier concreet in kan ondersteunen.

Door zorgvuldig aandacht te besteden aan de paradoxen en de onderliggende spanningen, ontstonden belangrijke nieuwe inzichten:

Omgaan met paradoxen: top-down ruimte maken voor bottom-up initiatieven

Er is gebleken dat ruimte geven een bottom-up initiatieven alleen goed werkt als alle betrokken mensen (inclusief ambtenaren en beroepskrachten) vanuit hun eigen initiatiefkracht kunnen werken en daar ruimte voor hebben. Zorgen dat ambtenaren die ruimte krijgen, vraagt om een organisatieveranderingsproces en sterke centrale sturing, met heldere, gedeelde uitgangspunten en kaders. Dit voorkomt dat een gebiedsmakelaar vastloopt.

En nu verder 2:

Inzichten

De afgelopen twee jaar zijn vele lessen geleerd over wat wel en niet werkt en wat leidende principes zijn. We beschrijven de belangrijkste hieronder.

Inzicht 1: verbinding komt voor gezamenlijke actie

De eerste geleerde les gaat over het belang van het investeren in onderlinge relaties. Leefbaarheid op straat bleek een goed startpunt waaruit vele nieuwe relaties en acties zijn ontstaan. Binnen het VuilnisOproer is ‘verbinden’ het toverwoord. Deelnemers vinden hier gelijkgestemden “die ook afval als hobby hebben”⁹. Tijdens overleggen wordt er eerst gezellig gezamenlijk gepraat en soms gegeten. Ook een betrokken gebiedsmakelaar noemt het belang van het creëren van gemeenschap – in de buurt en op straat. Pas als er gemeenschap is, kan eigenaarschap en actie ontstaan.

Tijdens leefbaarheidsoverleggen bepalen bewoners, gemeente en partners wat er speelt in de wijk en wat prioriteit nodig heeft. Samen is leuker en werkt beter. Dit geldt ook voor de samenwerking tussen ambtenaren onderling. Uit de aanpak blijkt dat het helpt elkaar te ontmoeten over grenzen van sectoren en verschillende afdelingen heen, en om te werken aan wederkerigheid en verantwoordelijkheid. De in de aanpak ontwikkelde manier van werken blijkt niet effectief als partijen alleen vanuit eigen standpunten, belangen en perspectief met elkaar praten. Het is belangrijk om vanuit een collectief belang of gedeelde waarde met elkaar aan iets te werken. Met name bij de relaties tussen bewoners en professionals is in balans krijgen van geven en ontvangen belangrijk. Een luisterend oor van een beroepskracht is niet genoeg; het gaat ook om doen wat is afgesproken. Vragen om het doen van meer meldingen werkt niet; stap voor stap een relatie opbouwen wel.

Inzicht 2: begin vanuit wat bewoners belangrijk vinden en wat ze al doen

Beroepskrachten in de Couperusbuurt vragen tijdens de leefbaarheidsoverleggen aan bewoners waar zij overlast ervaren en wat zij belangrijk vinden. Daarna gaan alle partijen samen aan de slag om de punten met de hoogste prioriteit op te pakken. Door zo te werken kan hulp uit onverwachte hoek komen, zoals Buurtblikvangers die buikpijnplekken in kaart brengen. Werken vanuit de straat betekent ook initiatieven van bewoners vanuit de gemeente steunen. De gebiedsmakelaars brengen het beleid over aan bewoners. Maar, tegelijkertijd leggen ze ook de basis voor een relatie,

⁹ Uitspraak van VuilnisOproer voorzitter Jan van der Borden.

achterhalen wat er speelt en zorgen voor gezamenlijke actie. Om hierin succesvol te zijn hebben gebiedsmakelaars nodig: een goede positie, wat budget en een netwerk in zowel het stadsdeel als bij de directies. Het werken vanuit de straat betekent ook dat netwerken ontstaan tussen ambtenaren, schooldirecteuren, wijkagenten, handhaving, ondernemers, bedrijvenparkmanagement, enz. Het voldoet niet om de situatie op een grote schaal te monitoren. Meer gedetailleerde instrumenten (zoals de aanpaklijst en de leefbaarheidsoverleggen) zijn hiervoor nodig.

Inzicht 3: zorg voor een gedeeld beeld van de realiteit

Zoals een van de geïnterviewden zei: “Het is hier zeker geen hosannaverhaal; op veel plekken is het echt nog een behoorlijke troep.” De waarde van gezamenlijke schouwen was dat deelnemers samen zicht kregen hoe het ervoor stond. Hoewel dat soms pijnlijk was, was het daarbij van belang dat ambtenaren eerlijk waren als het niet op orde was, net als over de snelheid waarmee ze iets konden oplossen. De appgroepen van BuurtBlikvangers dragen bij aan een gedeeld beeld. Hier komen steeds nieuwe kwesties op die vervolgens erkend en besproken worden, zoals rondslingerende fietswrakken of winkelwagentjes en maaien over zwerfafval.

Inzicht 4: wacht niet te lang met actie. Doe – en leer hiervan.

Het actiegericht leren staat voor *doen*. Gewoon beginnen bij wat wel kan en niet blijven hangen in analyse en discussie over wie waarvoor verantwoordelijk is. Gebiedsmakelaars werken vaak volgens het principe: vaak volgt uit de eerste stap vanzelf een volgende. Het initiatief van VuilnisOproer om de parkeerplaats van het Sloterparkbad schoner te krijgen is een mooie illustratie hiervan. Ook de leefbaarheidsoverleggen hebben een actiegericht karakter. Jeroen Bouman zegt hierover: “Het is beter om één onderwerp goed op te pakken dan drie onderwerpen half.” Een ander voordeel van actiegericht leren is dat kennis meteen toepasbaar is in de praktijk.

Inzicht 5: ga bij complexe problemen stap voor stap, actiegericht en lerend aan de slag

Een belangrijke toegevoegde waarde van de betrokkenheid van de social ontwerpers bij de hotspots is dat beter inzicht is ontstaan in onderliggende waarden van betrokkenen. Op basis van deze waarden werk je stap voor stap naar nieuwe oplossingen toe. Soms kom je daarbij principes tegen die breder toepasbaar zijn, zoals *Oppakken wat niet van jou is*. (Dit gaat over afval oppakken.) Maar het gaat hier ook over: voorbij de grenzen van je rol heen kijken (qua rol en verantwoordelijkheid) zoals de gebiedsmakelaar op de Calandlaan deed om resultaat te behalen.

Inzicht 6: zorg voor inbedding van leren en experimenteren en laat zien wat het oplevert

Een les die niet expliciet wordt, kan niet gedeeld worden. Er is in de aanpak veel aandacht voor reflectie op en het vastleggen van geleerde lessen. Tijdens academiedagen werden lessen gedeeld, bijvoorbeeld met wijkagenten of bewoners die langskwamen. Tijdens de Expofette is met veel verschillende mensen tijdens veel verschillende ontmoetingen gedeeld. Dit heeft geleid tot vervolgstappen in de actiegerichte en lerende aanpak.

Inzicht 7: nieuwe samenwerking vraagt ook persoonlijke ontwikkeling

Deelnemers aan de hotspot-aanpak gaven aan dat zij geleerd hebben een open, nieuwsgierige en lerende houding aan te nemen. Dat leidde tot nieuwe, verrassende resultaten. Zoals een gebiedscoördinator aangaf: “Ik merkte hoe belangrijk het is om ruimte te durven pakken. En om met een open en nieuwsgierige blik het contact aan te gaan. Door echt te luisteren kan er in verbinding met de ander iets magisch ontstaan.” Door de aandacht voor persoonlijke drijfveren, werd de intrinsieke motivatie bij ambtenaren en bewoners vergroot. Ambtelijk opdrachtgever Nadia Najibi: “Het is bijzonder om te zien hoeveel tijd en energie bewoners erin steken. Ik heb geprobeerd dat steeds actief te waarderen.”

Inzicht 8: zorg voor duidelijke, flexibele structuren en systemen

Soms ontstaan problemen door een gebrek aan helder geformuleerde verantwoordelijkheden. Dan is het van belang om verantwoordelijkheden te verhelderen óf aan te passen, zoals gebeurde voor de marktmeester bij de hotspot Plein ‘40-’45. In het nieuwe samenspel vervult de gebiedsmakelaar een belangrijke rol. De volgende stap is om tot een gedeeld beeld te komen wat van de gebiedsmakelaar verwacht wordt, en hem of haar te ondersteunen om die verwachtingen ook waar te kunnen maken. Als eerste stap is hierbij afgesproken dat er per gebied gewerkt wordt met een gebiedsmakelaar met taakaccent SHV en dat een van de gebiedscoördinatoren taakaccent SHV oppakt.

Inzicht 9: bij maatschappelijke transitie doen plezier en voldoening ertoe

Veel betrokkenen geven aan dat zij dankzij de nieuwe aanpak met een meer open en nieuwsgierige houding in hun werk of wijk te staan. Ook geven veel betrokkenen aan in hun persoonlijke leiderschap gegroeid te zijn. Ze hebben meer zicht op wat hun rol inhoudt en hoe ze kunnen bijdragen aan een positieve maatschappelijke ontwikkeling. Het werken vanuit de straat is voor veel betrokken ambtenaren een keerpunt geweest. Een geïnterviewde: “Door vanuit de bewoners te werken, gebeuren soms

spontane, onverwachte en bijna magische dingen.” Het denken vanuit bewoners (en hun initiatiefracht) geeft mensen plezier en voldoening. Zoals de man die zag dat er een tuintje werd gemaakt, zijn werk achterliet en ging helpen.

Inzicht 10: de lerende aanpak levert waarde voor andere domeinen

Aandacht voor onderliggende grondoorzaken van het probleem brengt vaak ook perspectieven en invloeden van andere domeinen in zicht. Dit geeft ook zicht op andere gemeenschappen, zoals bijvoorbeeld die van gelovigen. Zij hebben een eigen kijk op wat schoon, heel en veilig is. Ook energie en *community wealthbuilding* zijn thema's waarop bewoners zich organiseren. Zo maken in Nieuw-West energievoöperaties afspraken met energimaatschappijen. In iedere buurt en in ieder leefbaarheidsoverleg kunnen dingen opkomen die de gemeente uitdagen over grenzen van domeinen heen te kijken. De betrokkenheid van het Nationaal Programma Samen Nieuw-West is hierbij cruciaal.

En nu verder 3:

Toekomstperspectief

Er is in de jaren '22, '23 en '24 een belangrijke radicale beweging op gang te komen door te werken vanuit de vraag: "Hoe krijgen we vanuit de gemeente weer aansluiting bij de bewoners en ondernemers en hoe faciliteren we hen het beste?" Deze beweging stopt niet. Intentie is juist de beweging te laten groeien, door actiegericht en lerend door te dringen tot grondoorzaken, uit te breiden naar andere domeinen, als bijvoorbeeld duurzaamheid, en energie. En verder te laten groeien in de hele stad. Als je meer wil weten over deze aanpak kun je contact zoeken via n.najibi@amsterdam.nl

In dit hoofdstuk worden de uitdagingen voor de toekomst beschreven.

Verder verankeren in de lopende processen en structuren

De afgelopen twee jaar zijn resultaten behaald en is veel geleerd. Tegelijkertijd hangt de definitieve werkwijze nog af van betrokkenen en wordt deze ook nog niet in alle wijken en buurten toegepast. Het is zaak de nieuwe werkwijze verder te verankeren in structuren en processen. Ook is er nog meer voordeel te behalen door verwachtingen naar gebiedsmakelaars te verduidelijken en leefbaarheidsoverleggen systematisch – in alle buurten – uit te voeren. De directies werken hard aan het optuigen van het gebiedsgericht werken, met de afvalplannen als een belangrijke kapstok. In Nieuw-West wordt gewerkt aan het actiegericht en lerend maken van de gebiedsplannen. De aansluiting tussen de activiteiten van directies en die van het gebied kunnen verder worden versterkt. Actiegericht werken kan botsen met werken vanuit een beheerslogica. Een vraag voor de toekomst is hoe dit te voorkomen is en hoe ambtenaren te steunen die de verbinding maken. Tot slot is de vraag hoe blijvend ruimte gemaakt kan worden voor experiment en leren, bijvoorbeeld door het verankeren van de hotspot-aanpak bij complexe locaties.

Investeren in mensen

Het bestendigen en uitbreiden van de ingezette verandering vraagt ook om investeren in ambtenaren zelf. De ervaring in dit traject is dat blijvende aandacht voor het eigenaarschap van de verandering gewenst is. De hotspot-aanpak is een zeer leerzaam en inspirerend proces geweest voor de betrokkenen. Ze leerden hoe je empathisch in gesprek gaat met bewoners, hoe je leert door uit te proberen, en hoe zij hun eigen intrinsieke motivatie kunnen aanspreken. Nu wordt onderzocht hoe de hotspot-aanpak bestaande en nieuwe betrokkenen kan blijven aansteken en voeden. Inclusief de waardevolle aandacht voor persoonlijke ontwikkeling.

Bestendigen van uitproberen en leren, als werkwijze en mentaliteit

Bij alle hotspots is inzicht verkregen in de onderliggende grondoorzaken. Vaak zijn nieuwe beloftevolle perspectieven ontdekt. De hotspot-aanpak nam de complexiteit niet weg. Blijvende aandacht voor grondoorzaken en doorzetten op het leggen en bestendigen van nieuwe relaties en integrale aanpak is nodig. In sommige gevallen is het voor de gemeente nodig om te zorgen voor verbinding tussen het fysieke en sociale domein.

Blijvend aansluiten bij de energie in de stad

Een belangrijke manier om de aanpak te bestendigen en uit te breiden, is door bewust te blijven bouwen aan netwerken van bewoners en verenigingen zoals het VuilnisOproer. Bewoners die hun plek innemen in het systeem geven dat niet zomaar op. Samenwerken met bewoners die echt iets willen veranderen is motiverend voor ambtenaren. Het is aanstekelijk om samen met bewoners ergens voor gaan; het maakt dat je niet zo snel terug wil naar een top-down-benadering.

Overdraagbaar maken en delen

Professor Kees Dorst beschrijft de manier van werken binnen de aanpak als een prototype. Het werkt en levert resultaten op, omdat direct betrokkenen weten hoe ze aan de slag moeten. Zij kunnen manoeuvreren en keuzes maken in specifieke situaties. Deze werkwijze kan alleen beklijven en groeien als kernprincipes en -elementen benoemd en overdraagbaar zijn. Vanuit andere stadsdelen (en de directie afval en grondstoffen) komt het verzoek om het geleerde te delen en ambassadeur te zijn voor de ontwikkelde aanpak, die als goed voorbeeld wordt gezien.

Overige tips en ideeën

- **Vier successen.** Een geïnterviewde benoemt de neiging van de gemeente om een volgende uitdaging aan te gaan zonder te vieren wat bereikt is. In de toekomst zou het mooi zijn om de expo terug te laten komen, ervaringen te delen en successen te vieren.
- **Betrek partners structureler.** Op de hotspots ontstond samenwerking met relevante partners zoals parkmanagers, scholen, jongeren en ondernemers. Dit kan structureler, en ook met nieuwe partners zoals jeugdwerk en corporaties.
- **Geef bewoners en ondernemers meer eigenaarschap bij hotspots.** Sociaal ontwerpers en ambtenaren hadden een leidende rol bij de verschillende hotspots. Bij volgende hotspots kan deze vanaf het begin meer liggen bij bewoners en ondernemers.
- **Monitoring en data op orde.** Voor een gedeeld beeld is aandacht voor data en monitoring van belang. Denk bijvoorbeeld aan een dashboard waarin op kaart en geografische locatie inzicht deelbaar is in wat waar speelt en wat de voortgang is.

Voor meer informatie:

Vuilnisoproer www.vuilnisoproer.nl

Gemeente Amsterdam – Stadsdeel Nieuw-West. Ambtelijk opdrachtgever

Schoon Heel Veilig: Nadia Najibi. n.najibi@amsterdam.nl

NIETS
HIER is
van ons

– leerling –

Sta je
daar met
je tent?
JE KRIJGT
ZO EEN
BOETE

– bewoner –

Met
gepraat
GEEN
SCHONE
STRAAT

– VuilnisOproerkraaier –

Misschien
MOETEN
WE
GEWOON
iets proberen!

– wijkagent –

HEE JE
RENTOKEN
ZIT LOS
Zet 'm maar
hier neer,
dan kunnen we
samen kijken
ja?"

– autorecreant --

DAT IS
WAT IK
MIS De
nieuwsgierig-
heid van de
gemeente
naar ons

bewoner –

Eigenaar-
schap is te
verplichtend
en beperkend
DAT KAN
UITNODIG -
ENDER

– gebiedsmakelaar –

IK MOET
MIJN TIJD
HIER BINNEN
INVESTEREN
dus ik heb
weinig tijd
voor de
buitenruimte

– ondernemer –

Na onze
guerilla actie
ZOCHT DE
AFDELING
GROEN
ONS OP
omdat ze wilden
meedenken

– gebiedscoördinator –